



Klaus D. Mittorp

Chef, Sie sind gefeuert!

*Kurioses und
Nachdenkliches aus dem
Berufsalltag eines
Personalmanagers*



tredition®

Über dieses Buch

Dem eigenen Chef kündigen, das klingt im ersten Moment wie der geheime Traum aller Mitarbeitenden. In der Realität ist es etwas komplizierter, wie der Autor selbst erlebt hat. Diese und viele andere Erfahrungen und Gedanken aus seinem Berufsalltag als Personalmanager hat er in diesem Buch zusammengetragen. Entstanden ist daraus eine unterhaltsame Sammlung aus heiteren und kuriosen Erlebnissen, die ebenso zum Schmunzeln wie auch zum Nachdenken anregen.

Über den Autor

Klaus D. Mittorp war viele Jahre Führungskraft im Personalwesen eines DAX-30-Konzerns, arbeitete ein knappes Jahrzehnt als Senior Vice President in einer großen internationalen Unternehmensberatung und war Global Vice President HR eines familiengeführten mittelständischen ‚Hidden Champion‘. Er spricht vier Sprachen fließend und hat in sechs Ländern gelebt und gearbeitet. Aktuell lebt und arbeitet er in Frankfurt am Main.

Klaus D. Mittorp

Chef, Sie sind gefeuert!

**Kurioses und Nachdenkliches aus dem
Berufsalltag eines Personalmanagers**



© 2021 Klaus D. Mittorp

Umschlag: Benjamin Rascoe, Unsplash
Lektorat: Johanna Faber (Mentorium GmbH)

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Paperback: ISBN 978-3-347-35852-2
e-Book: ISBN 978-3-347-35853-9

Kontakt: autor@adexec.com

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Der Nachtarbeiter

Die Führungskanone

Das „Human“ in Human Resources

Das uralte Gebäude

Kündigung mit Rotlicht

Die Autobahn und der Krieg

Grüße aus Moskau

Todesdrohung

Der Tiefstapler

Japanische Nachbarschaft

Kriegspropaganda

Familiengeschichten

Das Eigentor

Unverhoffte Reise

Ein „Merger of Equals“

Chef, Sie sind gefeuert!

Als Geldbote unterwegs

Hyperinflation

Ticket nach oben gelöst

Die netten Kollegen

Das schönste Urlaubsfoto

Besuch aus der Mongolei

Die globale Zeitzone

Das Namensgedächtnis des CEO

Der Irrweg
Das Milliardengrab
Perspektive auf den Kontext
Auf Seminar
Die Welt der Befragungen
Der Motivator
Das vielseitige Sakko
Kritischer Beifang
Der Bombenleger
Teilzeit & Teilzeit
Der Abfluss
Eine Zier?
Irgendwas ist immer
Höhenluft
Das Wettbüro
Der Lektorator
Schlusswort

Einführung

Wenn man seinen Berufsweg weitgehend im Personalbereich geht, wie ich das getan habe, bleibt einem wenig fremd, was Menschen angeht und bewegt.

Man erlebt und begleitet menschliches Glück ebenso wie manche persönliche Tragödie. Vieles davon ist letztlich in die Routine unternehmerischer Abläufe eingebettet.

Immer wieder erlebt man aber auch Dinge, die sich der Routine entziehen, die kurios sind, gelegentlich auch aufheiternd, oder man bekommt besondere Denkanstöße, die aus dem Standard ausbrechen. Manchmal auch Situationen, die einen professionell oder menschlich besonders fordern.

Mir sind in vielen Berufsjahren unzählige derartige Situationen begegnet und ich habe stets festgestellt, dass jede einzelne davon, etwas Besonderes darstellte und eine Bereicherung war.

Da waren skurrile Erlebnisse in Merger-Situationen, Promi-Kinder als Praktikanten, Chefs, die den Mund etwas zu voll genommen haben, CEOs, die mit Gegenständen geworfen haben und die einmalige Situation, in der ich meinen eigenen Chef hinauskomplimentieren durfte.

Es bleibt nicht aus, dass man im Lauf der Zeit solche Erlebnisse auch mit anderen teilt. Dabei habe ich immer wieder erfahren, dass Kollegen und Freunde mir sagten, „das müsstest Du eigentlich mal aufschreiben“.

Anfänglich habe ich das eher von mir geschoben. Nachdem aber auch meine Familie mich immer wieder ermutigt hatte, meine

beruflichen Erlebnisse mal zu sammeln, war das der Impuls, aus dem heraus dieses Buch entstanden ist.

Insbesondere auch aus der Erkenntnis, dass man kein Personal-Profi sein muss, um die meisten Situationen nachvollziehen zu können.

Herausgekommen ist eine Sammlung von Episoden, Begebenheiten und Überlegungen, die sich über einen Zeitraum von vielen Jahren erstrecken.

Jede steht für sich und nicht in einem Zusammenhang mit anderen. Es ist deshalb ganz bewusst auch keine Chronologie.

Diese Sammlung soll an der einen oder anderen Stelle zum Schmunzeln, hie und da auch zum Nachdenken anregen. Es ist eine - hoffentlich unterhaltsame - Perspektive darauf, was das Leben in HR bereithalten kann.

Alle Personen und Handlungen in diesem Buch sind daher nicht ganz frei erfunden, aber im Sinne des Schutzes der Persönlichkeitsrechte so weit verfremdet, dass eine konkrete Zuordnung nicht möglich sein sollte.

Geschlechtsspezifische Formulierungen habe ich, wenn möglich, vermieden. Falls unumgänglich, wird im Zuge sprachlicher Vereinfachung aber jeweils nur die gebräuchlichste Bezeichnung verwendet, wobei implizit auch die jeweils andere Geschlechtsform gemeint und miteingeschlossen ist.

Frankfurt am Main, im August 2021

Der Nachtarbeiter

Ein meiner Chefs von vor etlichen Jahren war ein äußerst vielbeschäftigter Mann. Das waren sie im Grunde natürlich alle, aber er war noch stärker eingespannt als andere. Es waren dies die Zeiten, zu denen das Konzept der „Work-Life-Balance“ noch ein völliges Fremdwort war und oft auch davon ausgegangen wurde, dass nach guter japanischer Sitte, Mitarbeitende am besten so lange im Büro verweilen, bis der oder (damals seltener) die Vorgesetzte nach Hause ging.

Aber dieser Chef, Christian Vollmer, stach da noch besonders heraus. Er hatte natürlich viele Termine am Tag zu absolvieren, was schon etliches seiner Zeit in Anspruch nahm, aber er hatte auch den Ehrgeiz, viele Dinge, die sich auf den Ebenen unter seiner abspielten, noch mitzugestalten und zu beeinflussen.

Es waren auch die Zeiten, in denen Korrespondenz vielfach noch physisch ausgefertigt wurde. Interne und externe Briefe ebenso wie Memos wurden gedruckt und in der Regel auch von zwei Unterschriftsträgern unterschrieben. Bei Schriftstücken aus meinem Verantwortungsbereich war Vollmer dann eben oft derjenige, der als zweiter seine Unterschrift anzubringen hatte.

Typischerweise lief das dann dergestalt, dass ein Schriftstück – etwa ein Brief – erstellt und von mir unterschrieben wurde und dann in einer sogenannten Unterschriftsmappe zur Zweitunterschrift an das Büro von Vollmer gegeben wurde. Ich war mit solchen Ansinnen in der Regel nicht alleine, sodass sich im Laufe des Tages im Büro von Vollmer ein mehr oder weniger ansehnlicher Turm an Unterschriftsmappen ansammelte.

Zeit war – wie gesagt – bei Vollmer ein äußerst knappes Gut. Es lief also in der Regel so, dass Vollmer dann so gegen 17 oder 18 Uhr

begann, sich mit den tagsüber angesammelten Vorgängen zu beschäftigen und diese abzuarbeiten. Nicht selten führte dies dazu, dass er bis 22 oder 23 Uhr hierzu im Büro verweilte. Bis dahin hatten natürlich auch die treuesten und/oder ehrgeizigsten Mitarbeitenden die heiligen Hallen des Büros verlassen.

Es schwand also im Laufe des Abends auch die Möglichkeit für Vollmer, das persönliche Gespräch zu suchen, etwa um Rückfragen zu stellen. Vollmer wusste sich da auf seine Weise zu helfen, nämlich mit den klassischen gelben Post-it-Zetteln.

Es war für mich also ziemlich normal, die eingereichte Unterschriftsmappe zurückzubekommen und dabei das Dokument mit allen möglichen Fragen und/oder Veränderungswünschen zu einzelnen Formulierungen zurückzuerhalten. Dabei war es keine Seltenheit, acht oder zehn Post-its zu erhalten, die – fortlaufend nummeriert – die Gedanken von Vollmer wiedergaben.

Meine Aufgabe war es dann, all das möglichst schnell abzuarbeiten und das nach den Wünschen von Vollmer überarbeitete Dokument erneut in den abendlichen Kreislauf zu geben.

Wie es dem menschlichen Wesen entspricht, war es natürlich so, dass auch bei Vollmer im Laufe des Tages die Aufmerksamkeitsspanne und geistige Leistungsfähigkeit abnahmen. Je später also der Zeitpunkt, zu dem Vollmer einen Vorgang bearbeitet hatte, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass seine Rückmeldung von Müdigkeit oder Konzentrationsschwäche gekennzeichnet waren.

Bei einer Gelegenheit sollte ich dies besonders zu spüren bekommen. Es ging um ein ziemlich wichtiges Rundschreiben, mit dem einige Neuerungen in die Organisation kommuniziert werden sollten.

Das Dokument hatte – aufgrund seiner hohen Bedeutung – schon einige Abstimmungsschleifen durchlaufen und war auch schon einmal bei Vollmer gewesen. Es war also schon ziemlich fein ausgearbeitet und

auch im Rahmen des Möglichen geschliffen formuliert. Nun lag es bei Vollmer zur finalen Unterschrift.

Als ich von Vollmers Büro am nächsten Vormittag die Unterschriftsmappe zurückerhielt traute ich meinen Augen nicht. Statt mit der erwarteten Zweitunterschrift von Vollmer war das Dokument übersät mit gelben Zetteln, in denen zahlreiche, sehr konkrete Änderungen mehrerer Formulierungen gewünscht wurden.

Da es mit dem Dokument langsam auch terminkritisch wurde, hatte Vollmer verständlicherweise auch den Wunsch geäußert, die Änderungen sehr zeitnah umzusetzen und ihm – entgegen der üblichen Praxis – auch schon tagsüber vorlegen zu lassen.

Dementsprechend habe ich veranlasst, dass das Dokument den Wünschen von Vollmer entsprechend umgeschrieben wird und vor allem auch die von ihm persönlich vorgegeben Formulierungen wörtlich übernommen wurden.

Auch an der gewünschten Geschwindigkeit wollte ich es nicht fehlen lassen, sodass das Büro von Vollmer innerhalb weniger Stunden das gewünschte überarbeitete Dokument vorliegen hatte. Ende gut, alles gut, dachte ich.

Umso erstaunter war ich, als mich kurz darauf ein Anruf von Vollmer erreichte. Ich solle bitte möglichst sofort zu ihm kommen. So schnell es ging, machte ich mich auf in sein Büro.

Es war ein standesgemäß sehr repräsentatives Büro mit gediegenen Ledermöbeln, viel Platz und schöner Aussicht. Vollmer war ein großer Freund moderner Kunst und malte sogar selber. So hatte er an einer Wand seines Büros ein riesiges Kunstwerk aufhängen lassen, das alles andere überstrahlte. Vollmer bat mich Platz zu nehmen und kam gleich zur Sache.

Das mit dem Rundschreiben, das ich ihm da zur Unterschrift hätte vorlegen lassen, das ginge so auf gar keinen Fall. Er zitierte zwei

Passagen, die ihm besonders missfielen. Es waren genau die Formulierungen, die er sich in seiner vorangegangenen nächtlichen Überarbeitung gewünscht hatte. „Wer hat den Unsinn denn geschrieben?“ fragte er mich vorwurfsvoll.

Ich versuchte, all mein diplomatisches Geschick zusammenzunehmen und ihm zu erklären, dass es sich genau um sein Wording handelte. Vollmer schwieg einen Moment und sagte dann: „Legen Sie mir nochmal die Version von gestern vor, die war irgendwie besser.“

Gesagt, getan. Schneller habe ich nie eine Unterschrift von Vollmer bekommen.

Die Führungskanone

O b und wie die Qualität von Führung zu messen sei, ist unter Fachleuten umstritten und soll hier nicht weiter vertieft werden. Einer der Ansätze sieht vor, auf eine Reihe von Führungsstilen zu schauen und durch Tests und Befragungen zu erheben, welche und wie viele eine Führungskraft beherrscht.

Eine derartige Systematik verfolgte auch einer meiner früheren Arbeitgeber. Frau Eilers, die in der Personalabteilung des Corporate Center für die Führungskräfteentwicklung und entsprechende diagnostische Verfahren zuständig war, hatte von einem externen Anbieter eine Systematik eingekauft, mit deren Hilfe entsprechende Einstufungen vorgenommen werden konnten.

Diese spezielle Systematik ging von sechs Führungsstilen aus, die man theoretisch beherrschen und je nach Situation und Anforderung einsetzen könne.

Es war natürlich äußerst selten, dass ein Mensch alle sechs Führungsstile beherrschte, genauso selten wie Führungskräfte, die nicht einmal einen der Führungsstile anwenden konnten.

Diese Theorie besagte, dass die meisten Führungskräfte einen oder zwei Führungsstile beherrschten und dass eine wesentliche Verbesserung der Performance erreicht werden könne, wenn man diesen Wert auf drei oder vier steigern könnte.

Frau Eilers hielt sich selbst für eine herausragende Führungskraft. Von ihren Mitarbeitenden forderte sie viel und betonte immer wieder, dass sie mit gutem Beispiel vorangehe.

Hinter vorgehaltener Hand hörte man in ihrem Team aber viele kritische Stimmen über den Eilerschen Führungsstil. Nicht selten